

Обеспечение конкурентных преимуществ ОАО «Полоцкий молочный комбинат»  
на основе наступательно-оборонительной стратегии

Направления	Наступательная стратегия	Оборонительная стратегия
1. Оперативное обслуживание клиентов	привлечение клиентов, которые не получили должного обслуживания со стороны конкурента;	- снижение риска сбоя поставки продукции; - увеличение количества заказов; - упрощение транспортного и складского управления; - ускорение товарного оборотного цикла
2. Проведение эффективной рекламной кампании	завоевание новых рынков сбыта (реализации рекламы на других рынках)	удержание существующих потребителей продукции
3. Расширение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции	придание продукции свойств, которые будут интересны потребителям конкурентов	закрытие вакантных ниш для возможного наступления со стороны конкурентов
4. Повышение качества выпускаемой продукции	завоевание клиентов конкурентов за счет выпуска продукции более высокого качества	повышение имиджа среди потребителей
5. Увеличение сроков хранения продукции	продвижение на удаленные рынки сбыта	сокращение потерь
6. Повышение заинтересованности персонала	принятие креативных управленческих решений	повышение производительности труда
7. Повышение эффективности работы кадровой службы	- выпуск высококачественной продукции; - производство продукции без брака	- эффективный кадровый учет; - своевременное обеспечение квалифицированным персоналом

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бизнес-план ОАО «Полоцкий молочный комбинат» за 2014 год.

#### УДК 658.114.45

### СУЩНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ КАК ЭКОНОМИЧЕСКАЯ КАТЕГОРИЯ

**О.П. МАСЛОВА**

(Представлено: канд. тех. наук, доц. М.Ж. БАНЗЕКУЛИВАХО)

*Проработаны дефиниции понятия «управление персоналом» как экономическая категория, с точки зрения специалистов и ученых в этой области, проанализированы различные подходы к определению этой категории. Обозначено особое значение повышения уровня и эффективности работы с персоналом. Отмечена степень важности управления персоналом как фактор, способствующий усилению конкурентных преимуществ организаций.*

Истоки управления персоналом неразрывно связаны с развитием экономики и уходят в глубину веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальный феномен. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме, принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом, управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства. Однако до XX в. понятие «управление персоналом» в управленческой практике отсутствовало и большую часть объема работ по управлению кадрами выполняли линейные руководители подразделений. Основной мерой прогресса и развития деятельности является человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами. Управление персоналом как социальная функция явилась объективным продолжением человеческой потребности и способности к самосохранению, но уже на более высоком уровне – уровне человеческих организаций.

Основу концепции управления персоналом организации в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией. Управление персоналом в такой си-

туации приобретает особую значимость, оно позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям, учет личностного фактора в построении системы управления персоналом организации. Анализ понятия «управление персоналом» в хронологическом порядке позволяет глубже осознать сущность вырабатываемого поведения в отношении с работниками организации и понять ее структурное содержание, а также обозреть эволюцию взглядов на данную проблему и проанализировать наиболее современные подходы.

Результаты исследования дефиниций понятия «управление персоналом» как экономическая категория с позиций различных специалистов и ученых в этой области представлены в таблице 1.

Таблица 1

Дефиниции понятия «управление персоналом» с позиций различных экономических источников

Автор, источник 1	Дефиниции 2
А.Н. Азрилиян [1, с. 1089]	Управление персоналом – сфера деятельности, задача которой состоит в обеспечении предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильной расстановке и стимулировании
Н.П. Беляцкий [2, с.5]	Управление персоналом – система видов деятельности, прежде всего, управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления
Н.П. Беляцкий [3, с. 30]	Управление персоналом – это: – управленческие силы организации как ее аппарата управления или группа людей; – система функций, которые эта группа выполняет внутри организации; – специальная область знаний «Менеджмент» как научного управления организации
В.Р. Веснин [4, с. 37]	Управление персоналом – системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно- экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития, занятых на нем работников
Б.М. Генкин [и др.] [5, с. 8]	Управление персоналом – комплекс взаимосвязанных видов деятельности: – определение потребности в рабочих, инженерах, менеджерах различной квалификации, исходя из стратегии развития фирмы; – анализ рынка труда и управление занятостью; – планирование карьеры сотрудников фирмы, и профессионального и административного роста;
	– обеспечение рациональных условий труда, в том числе благоприятной для каждого человека социально-психологической атмосферы; – организация производственных процессов, анализ затрат и результатов труда, установление оптимальных соотношений между количеством единиц оборудования и численностью персонала различных групп; – управление производительностью труда; – разработка системы мотивации эффективной деятельности; – обоснование структуры доходов, степени их дифференциации, проектирование систем оплаты труда; – организация изобретательской и рационализаторской деятельности; – участие в проведении тарифных переговоров между представителями работодателей и работников; – разработка и осуществление социальной политики предприятия; – профилактика и ликвидация конфликтов
А.П. Егоршин [6, с. 14]	Управление персоналом – разработка кадровой стратегии, подбор персонала исходя из философии фирмы, вознаграждение с учетом качества индивидуальной деятельности, минимизацию трудовых споров и создание гармонии на рабочем месте, поощрение коллективных усилий, направленных на выживание предприятия
В.Г. Золотогоров. [7, с. 586]	Управление персоналом – комплексное, целенаправленное воздействие на отдельных работников и их коллективы с целью обеспечения оптимальных условий для их творческого, инициативного и созидательного труда, способствующего наиболее эффективному решению задач, поставленных перед предприятием
А.Я. Кибанова [8, с. 60]	Управление персоналом – система видов деятельности, прежде всего, управленческой, как отдельных менеджеров, так и всего аппарата управления.
А.В. Тебекин [9, с. 8]	Управление персоналом предприятия – целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления
В.Н. Шимов [и др.] [10, с.644]	Управление персоналом – управление сотрудниками организации в целях выполнения ими их работы в рамках организации, как в ее интересах, так и в интересах сотрудников

1	2
Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская [11, с. 2]	Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации
М.И. Басаков [12]	Управление персоналом – целенаправленная деятельность руководителей всех уровней управления организации и работников структурных подразделений системы управления персоналом, включающая разработку стратегии кадровой политики, концепцию, принципы, методы и технологию управления персоналом организации
Библиотека «Полка букиниста» [13]	Управление персоналом – разнообразная деятельность специальных функциональных служб организации и линейных руководителей соответствующих производственных подразделений, направленная на реализацию целей стратегического развития организации и выполнение тактических задач по наиболее эффективному использованию занятых на предприятии работников
Бизнес-портал [14]	Управление персоналом – вид деятельности по руководству людьми, направленный на достижение целей фирмы, предприятия путем использования труда, опыта, таланта этих людей с учетом их удовлетворенности трудом.
Википедия [15]	Управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование
М.Д. Виноградский [16]	Управление персоналом - деятельность организации, направленная на эффективное использование людей (персонала) для достижения целей, как организации в целом, так и индивидуальных (личных) каждого работника
Вся электронная библиотека [17]	Управление персоналом – комплексная прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации
В.И. Гавренкова, Ю.Г. Гудин [18]	Управление персоналом – системное планомерное организованное воздействие на процесс формирования рабочей силы, способной обеспечить эффективное функционирование предприятия и в то же время на создание условий для всестороннего социального развития коллектива
В.А. Спивак [24]	Управление персоналом – комплексная, прикладная наука об организационно-экономических, административно-управленческих, технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации
А.М. Уманский [25]	Управление персоналом – это управленческие действия руководителей и сотрудников кадровых служб организации, которые направлены на поиск, оценку, отбор, профессиональное развитие персонала, его мотивацию и стимулирование к выполнению задач, стоящих перед организацией

Источник: собственная разработка на основе изучения специальной экономической литературы

На основании проведенного исследования можно выделить несколько подходов к определению экономической сущности понятия «управление персоналом», представленных в таблице 2.

Согласно данным таблицы 2, большинство авторов (А.Н. Азрилян, В.Г. Золотогоров, М.Д. Виноградский, А.М. Уманский и др.) считают, что управление персоналом предполагает *достижение целей*. Персонал является основным ресурсом предприятия, состоящим из отдельных работников, объединенных определенным образом и целенаправленно действующих для достижения целей предприятия. Некоторые авторы (В.Г. Золотогоров, Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.) управление персоналом рассматривают неразрывно со *стратегией развития предприятия* (нацеленность на выживание организации в долгосрочной перспективе). Стратегическое управление персоналом предполагает такое управление, которое, опираясь на человеческий потенциал, ориентирует организацию на гибкое регулирование своего поведения для достижения конкурентных преимуществ на рынке и целей в долгосрочном периоде. По мнению многих ученых (В.И. Кочетков, А.Я. Кибанова, А.В. Тебекин, М.Д. Виноградский, Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.), управление персоналом определяется деятельностью, а конкретнее *деятельностью аппарата управления*, что свидетельствует о необходимости специальных навыков и знаний для эффективного формирования, распределения и использования трудовых ресурсов предприятия. Некоторые авторы (А.Н. Азрилян и др.) главную задачу управления персоналом заключают в обеспечении предприятия в нужное время кадрами в *необходимом количестве и требуемого качества*, а также *их правильная расстановка*.

Таблица 2

Подходы к определению экономической сущности понятия «управление персоналом»

Автор, источник	Деятельность, действия (система, сфера, комплекс видов)	Деятельность (действия) руководителей и специалистов подразделений (аппарата управления)	Стратегия (стратегическое развитие)	Достижение целей (задач)	Наука (область знаний)	Факторы	Количественные и качественные характеристики	Развитие (рост) сотрудников	Создание условий (минимизация споров, формирование климата, удовлетворенность трудом)	Методы и принципы	Расстановка кадров	Стимулирование (мотивация, поощрение)	Использование трудовых ресурсов	Воздействие на персонал
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
А.Н. Азрилиян [1, с. 1089]	+			+			+				+	+		
Н.П. Беяцкий [2, с. 5]		+												
Н.П. Беяцкий [3, с. 30]		+			+									
В.Р. Веснин [4, с. 37]				+				+	+					+
Б.М. Генкин [и др.] [5, с. 8]	+		+					+	+			+		
А.П. Егоршин [6, с. 14]			+						+			+		
В.Г. Золотогоров [7, с. 586]				+					+					+
А.Я. Кибанова [8, с. 60]		+												
А.В. Тебекин [9, с.8]		+	+							+				
В.Н. Шимов [и др.] [10, с. 644]			+											
Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская [11, с. 2]		+	+							+				
М.И. Басаков [12]		+	+							+				
Библиотека «Полка букиниста» [13]		+	+	+									+	
Бизнес-портал [14]	+			+					+				+	
Википедия [15]	+				+		+						+	
М.Д. Виноградский [16]	+			+									+	
Вся электронная библиотека [17]				+	+	+				+				+
В.И. Гавренкова, Ю.Г. Гудин [18]								+	+					+
В.А. Спивак [24]				+	+	+				+				
А.М. Уманский [25]		+		+				+				+		
Итого	8%	12%	11%	14%	6%	3%	3%	6%	9%	8%	2%	6%	6%	6%

Источник: собственная разработка на основе изучения специальной экономической литературы.

Большинство авторов (В.Р. Веснин, Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская и др.) считают, что при управлении человеческими ресурсами обязательно необходимо учитывать не только целевые концепции организации, но и индивидуальные *интересы сотрудников*. Профессиональное развитие персонала является важнейшим условием успешного формирования любой организации, так как оно оказывает благоприятное влияние на сотрудников организации. Повышая квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают возможность профес-

сионального роста в своей организации. Одной из важнейших функций управления персоналом является формирование благоприятного социально-психологического климата, снижения конфликтности в коллективе, что способствует продуктивной трудовой деятельности, а также повышает работоспособность и мотивацию персонала.

Многие авторы (А.М. Уманский, А.П. Егоршин, Б.М. Генкин, Г.А. Кононова, В.И. Кочетков и др.) считают, что при управлении человеческими ресурсами неотъемлемую роль играют мотивация и *стимулирование персонала*. Поощрение сотрудников является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося кадрового потенциала. Основная цель процесса мотивации – это получение максимальной отдачи от деятельности имеющихся трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности предприятия.

Некоторые авторы (Н.П. Беляцкий, В.А. Спивак и др.) «управление персоналом» рассматривают как отдельную *область знаний*. Большое количество идей и теорий управления персоналом возникли в начале XX в. Длительное время они развивались в пределах разных наук, связанных с производством и деятельностью, главным образом, коммерческих, а также некоммерческих, прежде всего, государственных организаций. В настоящее время «управление персоналом» – это комплексная прикладная наука.

Анализ подходов различных авторов позволил множество определений свести к следующему: управление персоналом – область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение предприятия кадрами в необходимом количестве и качестве, а также их эффективное использование посредством обеспечения рациональных условий труда, развития и стимулирования персонала с целью выживания в долгосрочной перспективе.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Азрилияна, А.Н. Большой экономический словарь / А.Н. Азрилияна. – 4-е изд. доп. и перераб. – М.: Ин-т новой экономики, 1999. – 1248 с.
2. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учеб. / Н.П. Беляцкий. – Минск: Современная шк., 2008. – 447 с.
3. Беляцкий, Н.П. Управление человеческими ресурсами (HRM): учеб.-метод. пособие / Н.П. Беляцкий. – Минск: ФУАинформ, 2006. – 320 с.
4. Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В.Р. Веснин. – М.: Юристъ, 2001. – 254 с.
5. Основы управления персоналом: учеб. / Б.М. Генкин [и др.]; под ред. Б.М. Генкина. – М.: Высш. шк., 1996. – 383 с.
6. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – М.: Н. Новгород: НИМБ, 1997. – 607 с.
7. Золотоголов, В.Г. Экономика: энциклопед. словарь / В.Г. Золотоголов. – Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2003. – 720 с.
8. Кибанова, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. / А.Я. Кибанова. – М.: ИНФА-М, 1998. – 512 с.
9. Тебекин, А.В. Управление персоналом: краткий курс лекций / А.В. Тебекин. – М.: Юрайт, 2011. – 182 с.
10. Словарь современных экономических и правовых терминов / В.Н. Шимов [и др.]; под ред.: В.Н. Шимова и В.С. Каменкова. – Минск: Амалфея, 2002. – 816 с.
11. Юрлов, Ю.Н. Управление персоналом: курс лекций / Ю.Н. Юрлов, Г.Л. Орлянская. – Минск: ИМИТ СПбГПУ, 2009. – 45 с.
12. Басаков, М.И. Управление персоналом как вид деятельности [Электронный ресурс] // Инфоменеджмент. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie\\_personalom](http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie_personalom). – Дата доступа: 06.05.2015.
13. Персонал организации и управление им. Содержание понятия «персонал», субъекты и объекты управления [Электронный ресурс] // Библиотека «Полка букиниста». – Режим доступа: [http://polbu.ru/personnel\\_management/ch04\\_all.html](http://polbu.ru/personnel_management/ch04_all.html). – Дата доступа: 06.05.2015.
14. Концепция управления персоналом [Электронный ресурс] // Бизнес-портал. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-personalom.html>. – Дата доступа: 06.05.2015.
15. Управление персоналом [Электронный ресурс] // Википедия. – Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>. – Дата доступа: 06.05.2015.
16. Виноградский, М.Д. Управление персоналом как вид деятельности [Электронный ресурс] / М.Д. Виноградский // Инфоменеджмент. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie\\_personalom](http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie_personalom). – Дата доступа: 06.05.2015.
17. Организационное поведение и управление персоналом [Электронный ресурс] // Вся электронная библиотека. – Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/upravlenie-personalom-2/3.htm>. – Дата доступа: 06.05.2015.
18. Гавренкова, В.И. Управление персоналом [Электронный ресурс] / В.И. Гавренкова, Ю.Г. Гудин // Сайт цифровых учебно-методических материалов ВГУЭС / Методическое обеспечение учебного процесса. – Режим доступа: [http://abc.vvsu.ru/Books/upravlenie\\_pers/page0008.asp](http://abc.vvsu.ru/Books/upravlenie_pers/page0008.asp). – Дата доступа: 06.05.2015.
19. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Электронный ресурс] / В.А. Спивак // Управление персоналом – наука управления ведущим фактором производства. Кадровая политика предприятия. Принципы управления персоналом. – Режим доступа: <http://biz-books.biz/upravlenie-personalom-book/upravlenie-personalom-eto-nauka-upravleniya-31365.htm>. – Дата доступа: 06.05.2015.
20. Уманский, А.М. Управление персоналом как вид деятельности / А.М. Уманский // Инфоменеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie\\_personalom](http://infomanagement.ru/lekcija/upravlenie_personalom). – Дата доступа: 06.05.2015.